

中小旅館の現状と今後の対応策

I. 旅館を取り巻く状況

II. 旅館の対応

III. 今後の見通し

はじめに

景気低迷が長引き、所得の伸び悩みを背景に消費者の支出抑制姿勢が強く、国内観光旅行需要の落ち込む中で、旅館においても、宿泊客数が減少し稼働率も低下している。加えて、消費者に低価格志向が強く、また宿泊客獲得競争の激しい中で、宿泊単価の下落が続いていることから、売上高の減少とともに採算の悪化も進んでいる。

また、その一方で、団体旅行が減少し宿泊客は個人客が中心となり、それに伴い宿泊に対するニーズが多様化していることから、環境の変化への対応も求められており、旅館は総じて厳しい状況下にあるものと思われる。

本調査は、このような状況にある旅館について、国内観光旅行需要や宿泊需要といった経営環境の現状を把握するとともに、宿泊ニーズの変化とその影響についても考察し、今後の対応策を検討するものである。

なお、構成は以下の通りとなっている。

では、旅館を取り巻く状況として、国内観光旅行及び宿泊について、その需要動向及びニーズの現状を概観している。

では、旅館の対応として、需要が低迷しておりニーズも変化している中で実際に中小旅館がどのような対応策をとっているのかをヒアリング事例に基づき検討している。

では、今後の見通しとして、国内観光旅行と旅館における今後の需要見通し及びニーズの動向について把握するとともに、その中における旅館の対応策の方向性についてまとめている。

〔調査部（現；千葉支店） 尾関 秀哉〕

(目次)

・旅館を取り巻く状況	1
1. 国内観光旅行の現状	1
(1) 国内観光旅行市場の動向	1
(2) 国内観光旅行需要低迷の背景	1
(3) 低価格化の進行	4
(4) 海外旅行との競合	4
(5) 個人旅行化の進行	5
(6) 旅行ニーズの変化、多様化	6
(7) まとめ	6
2. 旅館の現状	8
(1) 旅館の軒数及び客室数の推移	8
(2) 旅館の売上高の動向	8
(3) 旅館の稼働状況	9
(4) 宿泊単価の動向	10
(5) 宿泊客獲得競争の激化	12
(6) 旅館の収支・財政状況	12
(7) 旅館の倒産増加	14
(8) 宿泊ニーズの多様化、高度化	15
(9) 宿泊嗜好の変化	16
(10) まとめ	17
・旅館の対応	18
1. 旅館の対応事例	19
(1) A旅館：個人客向け高級旅館として、高い宿泊単価を維持	19
(2) B旅館：老舗として多くの固定客をつかみ、稼働率を維持	21
(3) C旅館：個人客中心への転換に成功し、稼働率と宿泊単価を維持	22

(4) D 旅館：顧客ニーズの把握により多くのリピーターを確保	23
(5) E 旅館：山奥の秘湯という独自性により、宿泊客を確保	25
2 . 対応事例のまとめ	26
. 今後の見通し	29
1 . 国内観光旅行の見通し	29
(1) 国内観光旅行需要の見通し	29
(2) 今後の旅行ニーズの動向	30
(3) 外国人観光客の増加	30
2 . 旅館の見通し	32
(1) 宿泊需要の見通し	32
(2) 今後の宿泊ニーズの動向	33
(3) 旅館の IT 化	33
3 . まとめ	35

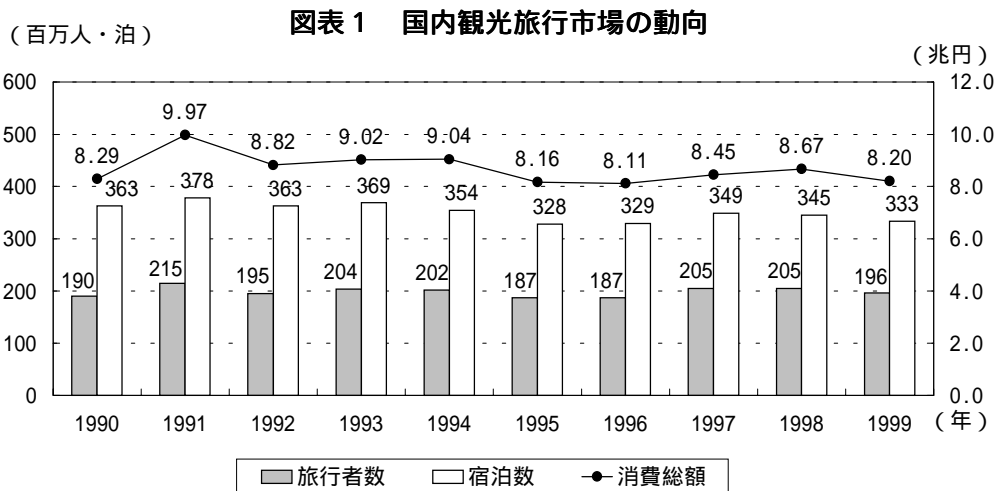
・旅館を取り巻く状況

1. 国内観光旅行の現状

(1) 国内観光旅行市場の動向

国内観光旅行需要は、バブル経済期の91年をピークに、以降、現在に至るまで低迷している。80年代までは、国内観光旅行（宿泊を伴う観光レクリエーション旅行、以下同じ）市場は、経済成長とそれに伴う所得の伸び、余暇時間の拡大、交通機関の発達に支えられ順調に増加してきた。そしてバブル経済期の1991年にはそのピークとなり、兼観光（業務・家事・帰省のついでに宿泊を1泊以上付け加えて観光を行なったもの）を含む旅行者数は延べ2億1,500万人、宿泊数は延べ3億7,800万泊、消費総額は9兆9,700億円に達した（図表1）

しかしその後、国内観光旅行は旅行者数、宿泊数、消費総額のいずれも減少しており、市場は縮小に転じている。1992年以降の動きを見ると、旅行者数は減少を続け、97年及び98年に一旦2億人台に回復したものの、1999年には1億9,600万人と再び2億人台を割り込んだ。同様に宿泊数も減少傾向で、1999年には3億3,300万泊となった。さらに消費総額の減少は大きく、1999年には8兆2,000億円にまで落ち込んでいる。



(注) 1. 宿泊を伴う観光レクリエーション旅行。
 2. 旅行者数、宿泊数及び消費総額は、いずれも兼観光（業務・家事・帰省のついでに宿泊を1泊以上付け加えて観光を行なったもの）を含む。
 (資料) 内閣府「観光白書」

(2) 国内観光旅行需要低迷の背景

国内観光旅行需要の不振は、景気低迷が長引き、所得が伸び悩んでいる事などを背景に、消費者が消費支出全般を抑制している中、旅行に対する支出に対しても慎重になっていることが大きく影響している。

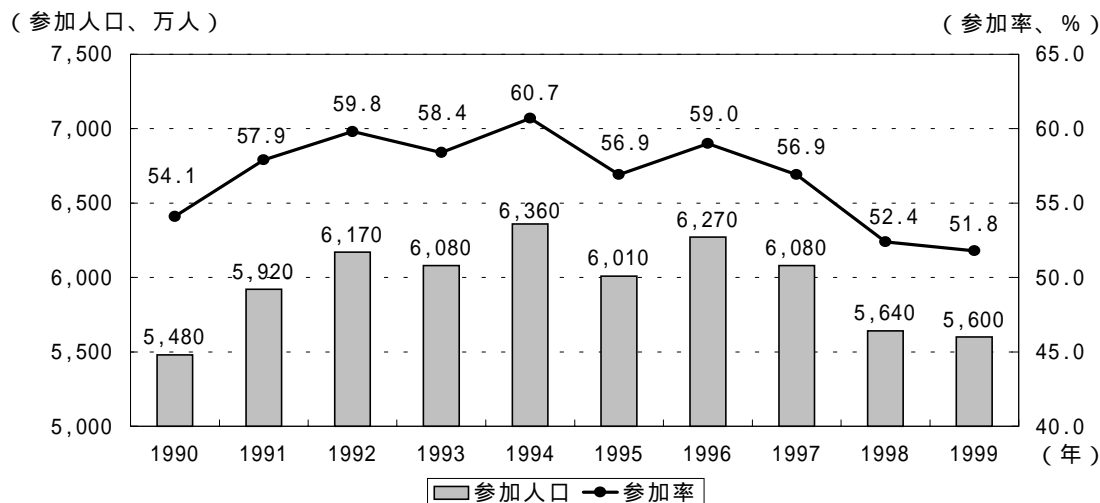
まず、多くの消費者が、意欲があるにもかかわらず国内観光旅行を行っていない。余暇活動としての国内観光旅行は、マイカーの普及などにより手軽さも増していることから、生活の一部として完全に定着しており、その潜在的需要は非常に根強い。(財)自由時間デザイン協会による1999年の調査においても、69.1%の人が余暇活動として「国内観光旅行(避暑、耐寒、温泉など)」を希望しており、低下してきてはいるものの第2位の外食を約10%も上回り、各種余暇活動の中で最も多くなっている(図表2)。しかしこうした希望率の高さにもかかわらず、1999年の参加率は51.8%と第3位にとどまっており、1994年には6,360万人あった参加人口は1999年には5,600万人まで減少している(図表3)。

図表2 余暇活動の参加希望率と参加率

1997年			1998年			1999年					
参加希望率			参加率			参加希望率			参加率		
順位	余暇活動種目	%	順位	余暇活動種目	%	順位	余暇活動種目	%	順位	余暇活動種目	%
1	国内観光旅行(避暑、耐寒、温泉など)	75.7	1	外食(日常的なものを除く)	67.4	1	国内観光旅行(避暑、耐寒、温泉など)	70.0	1	外食(日常的なものを除く)	63.1
2	外食(日常的なものを除く)	58.3	2	国内観光旅行(避暑、耐寒、温泉など)	56.9	2	外食(日常的なものを除く)	58.4	2	ドライブ	58.1
3	ドライブ	54.2	3	ドライブ	56.9	3	国内観光旅行(避暑、耐寒、温泉など)	56.9	3	国内観光旅行(避暑、耐寒、温泉など)	52.4
4	海外旅行	47.3	4	カラオケ	52.7	4	海外旅行	44.0	4	カラオケ	49.0
5	カラオケ	40.8	5	ビデオの鑑賞(レンタルを含む)	41.0	5	カラオケ	40.2	5	ビデオの鑑賞(レンタルを含む)	45.4

(注) 参加率は、過去1年間に1回以上その余暇活動を行った人の割合
 (資料) (財)自由時間デザイン協会「レジャー白書」

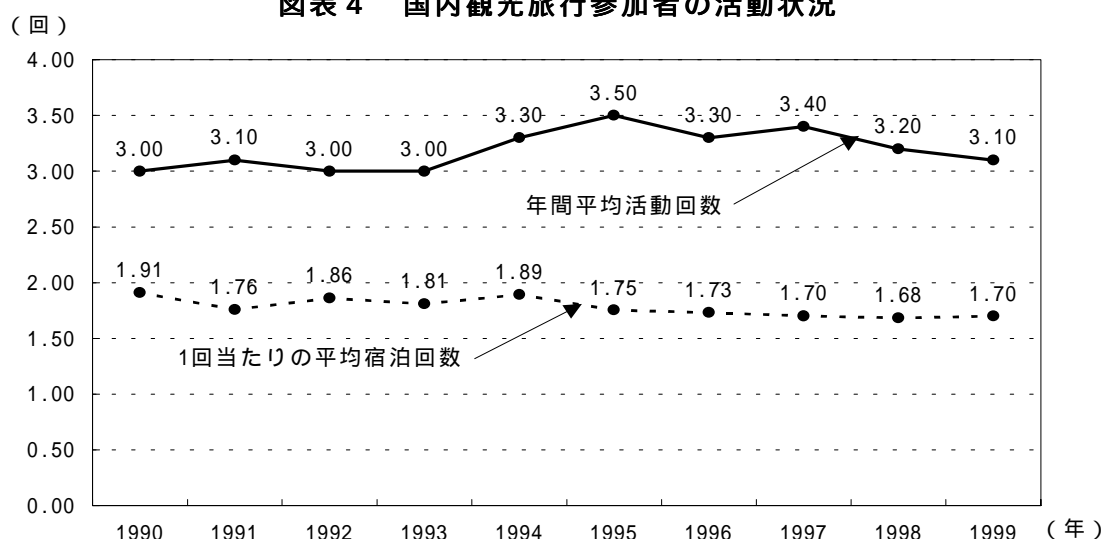
図表3 国内観光旅行の参加動向



(資料) (財)自由時間デザイン協会「レジャー白書」

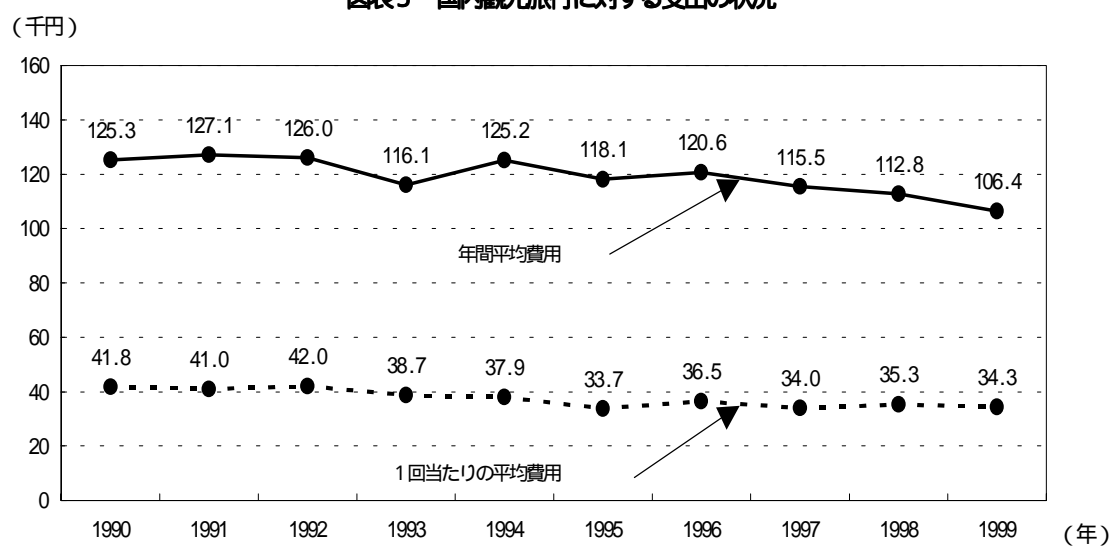
また、国内観光旅行を行なった消費者が減少しただけでなく、旅行を行なった消費者においても、旅行回数を控えるとともに内容を簡素にし、旅行に対する支出を抑えようとする姿勢が見られる。国内観光旅行の参加者の動向を見ると、年間平均活動回数は、1995年には3.50回だったものがその後減少傾向を辿り、1999年には3.10回となっている（図表4）。また、年間平均費用も、1991年の127,100円から1999年には106,400円まで減少している。さらに旅行1回当たりを見ても、平均宿泊回数は1.89回から1.70回、平均費用は1992年の42,000円から1999年には34,323円と、ともに減少しており、ここ数年言われているような「安・近・短」化の傾向を裏付けているものと言える（図表5）。

図表4 国内観光旅行参加者の活動状況



(資料) (財)自由時間デザイン協会「レジャー白書」及び内閣府「観光白書」より作成

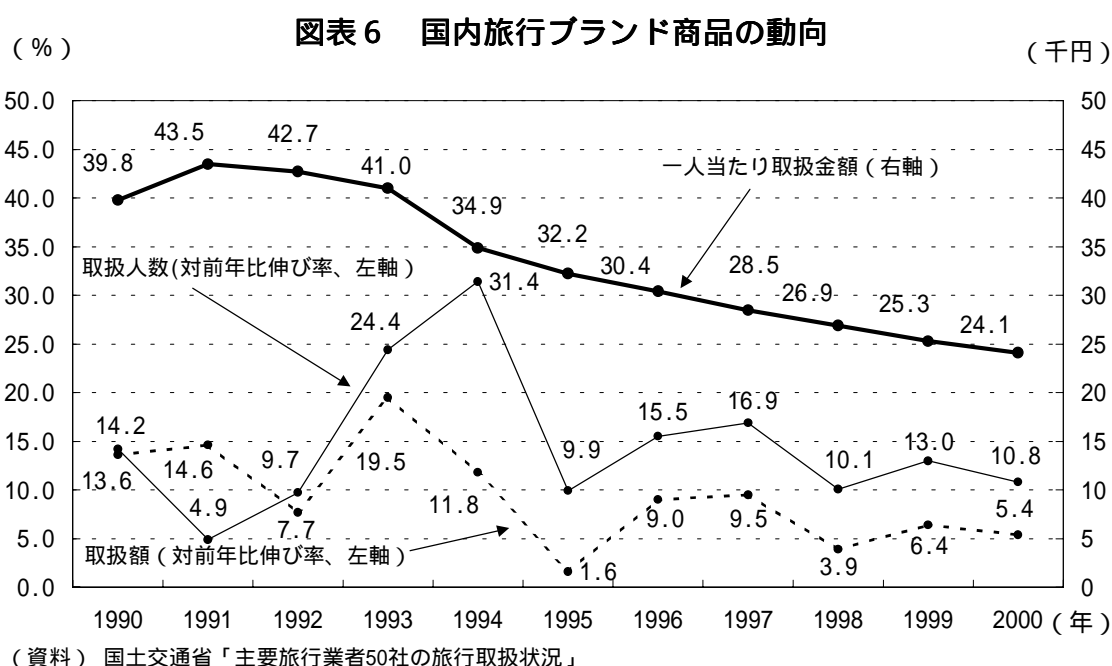
図表5 国内観光旅行に対する支出の状況



(資料) (財)自由時間デザイン協会「レジャー白書」

(3) 低価格化の進行

ただし、国内観光旅行に対する支出額の減少は、旅行商品の低価格化が進んでいることも大きい。支出を抑制している姿勢を反映して消費者の旅行に対するニーズは低価格志向が強くなっていることに加えて、需要の落ち込みによる競争の激化により、旅行会社や旅館・ホテル等の業者が積極的に低価格商品の開発に取り組み顧客獲得を図っていることもあり、旅行商品の低価格化が続いている。主要旅行業者 50 社の国内ブランド商品の取り扱い、人数・金額ともに前年比増加が続いているが、旅行者一人当たりの取扱額は低下が続いており、1991 年の 43,484 円に比べ 2000 年には 44.6% 減の 24,084 円と大幅に減少している（図表 6）。

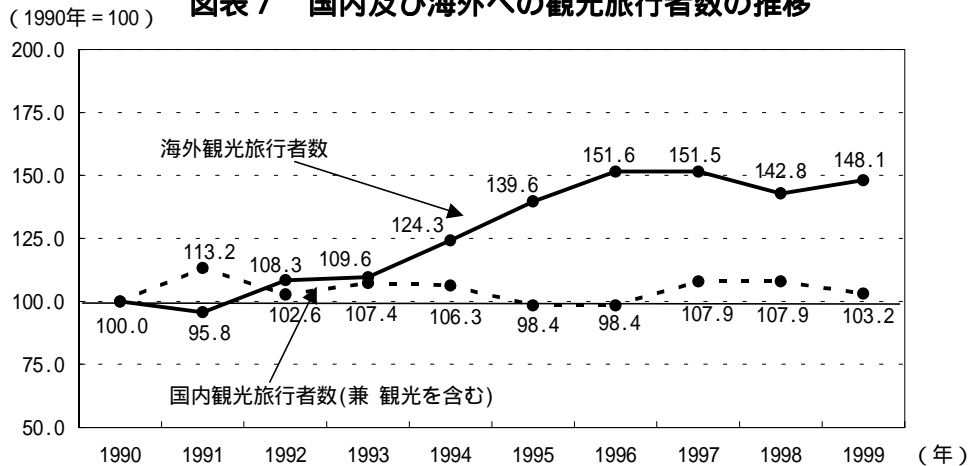


(4) 海外旅行との競合

さらに、国内観光旅行需要の低迷の要因については、余暇活動の選択肢が増え、需要を他に奪われているという面もある。

中でも、旅行需要が海外観光旅行へシフトしていることは大きな原因である。1990 年以降、国内観光の旅行者数が延べ 2 億人前後で推移し頭打ちとなっているのに対し、海外観光の旅行者数は増加傾向が続いており、1999 年の延べ人数は 1,354 万人と 1990 年の 909 万人のおよそ 1.5 倍に伸びている（図表 7）。海外旅行に対する消費者のニーズはもとより強く、最近では長期休暇の場合に国内旅行よりも海外旅行を選ぶことも多くなっていると思われる。また、円高により国内旅行と比べて割安感が増しており、航空券の低価格化や航空路線の新規開設・拡充により手軽にもなってきたことから、国内観光旅行と競合し旅行者を奪っている。

図表7 国内及び海外への観光旅行者数の推移



国内観光旅行者数 (兼 観光を含む)	19,000	21,500	19,500	20,400	20,200	18,700	18,700	20,500	20,500	19,600
海外観光旅行者数	909	870	984	995	1,129	1,269	1,377	1,377	1,297	1,345

(延べ人数、万人)

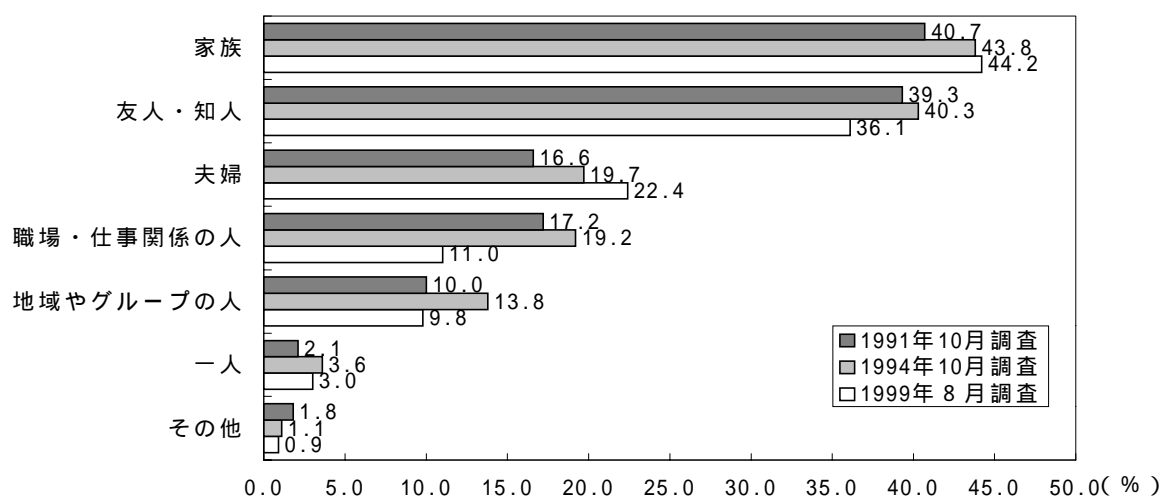
(資料) 内閣府「観光白書」より作成

(5) 個人旅行化の進行

国内観光旅行に対する需要の変化については、数量的な減少だけでなく内容の変化という面も見逃せない。

まず、最近の国内観光旅行は、かつてのように団体旅行ではなく、家族あるいは友人・知人といった小グループによる個人旅行が中心となっている。旧総理府広報室による国内観光旅行の同行者についての調査を見ると、「家族」の割合が1991年の40.7%から1999年には44.2%に増加するなど、「家族」や「夫婦」といった小グループの割合がいずれも年々上昇している(図表8)。なかでも、比較的金的にも時間的にも余裕がある中高年、とりわけ50代後半から60代以上の夫婦や女性の小グループなどが大きな旅行主体となっている。これに対して、団体での旅行を示す「職場・仕事関係の人」の割合は1991年の17.2%から1999年には11.0%に減少しており、かつて主力であった職場単位や関係先などによる団体旅行は、会社や仕事に対する価値観の変化による参加率の低下と福利厚生政策の変更、企業の経費節減等により減少傾向にある。

図表 8 国内観光旅行の同行者



(資料) 旧総理府広報室「余暇時間の活用と旅行に関する世論調査」

(6) 旅行ニーズの変化、多様化

そして、国内観光旅行は、このように個人旅行化が進んだことにより、比較的短期間の旅行が中心になっている。最近の国内観光旅行は、家族や友人とマイカーで近場に連休を利用して出かけるといったスタイルが主流となっており、かつての団体旅行時代の長期周遊型から、1泊2日を近隣の温泉地で過ごすような短期滞在型に変わってきている。また、長期休暇において旅行者が海外旅行へ流出することも多く、こうした要因により国内観光旅行は短期が主体となっていると見られる。国内観光旅行の「安・近・短」化の傾向は、消費者の旅行に対する支出の減少だけではなく、旅行のスタイルが変化したことも影響しているのである。

さらには、個人旅行化の進展により、消費者の国内観光旅行に対するニーズが多様化している。旅行主体が団体から夫婦・家族や小グループなど個人に細分化することにより、旅行に対する要望が多様なものとなるのは当然ではある。しかし最近では、旅行が身近なものとなり国の内外を問わず旅行経験が豊富で、また、旅行についての情報が豊富に手に入るようにもなったことから、旅行に関して情報の豊富な消費者も少なくなく、その旅行に対する要望は非常に詳細なものになっている。消費者の国内観光旅行に対するニーズは、細分化に加え高度化により、より一層の多様化が進んでいると言える。

(7) まとめ

国内観光旅行については、消費者の意欲は高いものの、実際の参加人口は減っており、また、参加者においても、回数に加え、宿泊数や費用といった質・量の両面から旅行は控えられている。このため、旅行者数、宿泊者数、消費総額はいずれも減少しており、全体的に需要が低迷している。やはり、景気低迷が長引き、消費者が消費全般を抑制する中で、

旅行に関する支出についても削減されている影響が大きい。

また、国内観光旅行に対する需要は、数量的に減少しているだけでなく、団体旅行中心から個人旅行中心への転換やそれに伴う旅行ニーズの多様化など、質的にも大きく変化している。

2. 旅館の現状

(1) 旅館の軒数及び客室数の推移

では、国内観光旅行需要が低迷する中で、旅館はどのような状況にあるのだろうか。

まず、旅館の収容能力を見てみると、軒数及び客室数はともに減少している。客室数がピークとなった1992年末(1992年12月末)には73,899軒で1,018,221室あった旅館は、後継者難による廃業などから、1999年度末(2000年3月末)には66,766軒の967,645室まで減少している(図表9)。

しかし、ホテルの客室数が大幅に増えているため、旅館・ホテルを合わせた収容能力は増加が続いている。ホテルの客室数は、バブル期前に計画されていたホテルの開業が相次いだことから、1990年から1999年度にかけて54.2%も増加している。その結果、客室数は、旅館・ホテルを合わせると1990年末から1999年度末までに11.9%増加している。

図表9 旅館・ホテルの軒数・客室数の推移

(年/年度)	旅館		ホテル		合計客室数	
	軒数	客室数	軒数	客室数	合計	(前年比)
1990	75,952	1,014,765	5,374	397,346	1,412,111	-
1991	74,889	1,015,959	5,837	422,211	1,438,170	(+1.8%)
1992	73,899	1,018,221	6,231	452,625	1,470,846	(+2.3%)
1993	73,033	1,010,072	6,633	485,658	1,495,730	(+1.7%)
1994	72,325	1,004,790	6,923	515,207	1,519,997	(+1.6%)
1995	71,556	1,002,652	7,174	537,401	1,540,053	(+1.3%)
1996	70,393	1,002,024	7,412	556,748	1,558,772	(+1.2%)
1997	68,982	982,228	7,769	582,564	1,564,792	(+0.4%)
1998	67,891	978,575	7,944	591,300	1,569,875	(+0.3%)
1999	66,766	967,645	8,110	612,581	1,580,226	(+0.7%)
1999/1990	12.1%	4.6%	+50.9%	+54.2%	+11.9%	

(注) 集計時期の変更により、1996年までは年ベースで12月末現在、

1997年度以降は年度ベースで翌年3月末現在。

なお、旅館・ホテルは旅館業法上の区分にもとづくもの

(資料) 旧厚生省生活衛生局「環境衛生関係営業施設調べ」

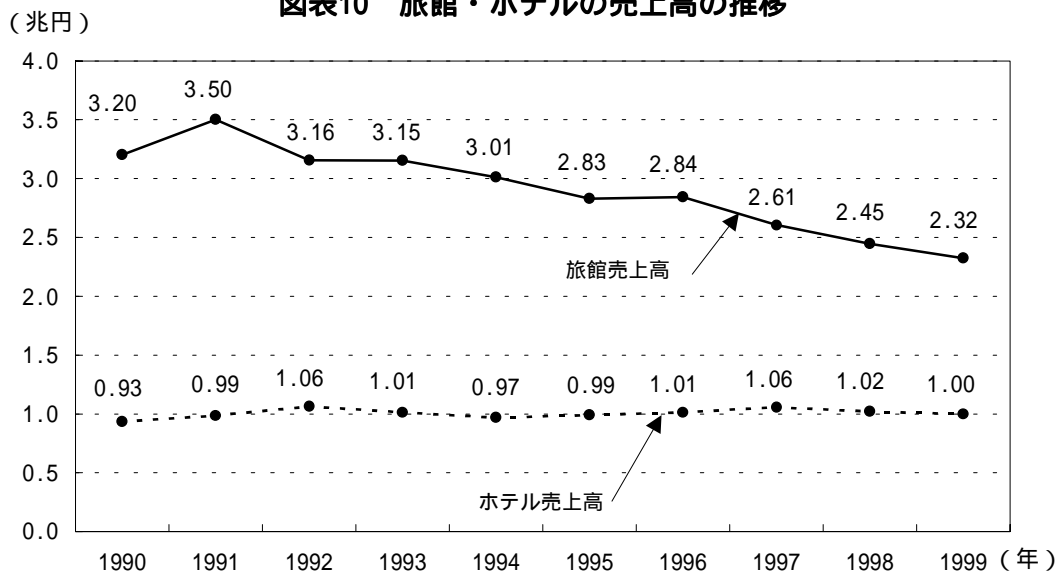
(2) 旅館の売上高の動向

旅館の業況を見てみると、軒数・客室数ともに数が減っていることもあり、総売上高は減少している。(財)自由時間デザイン協会の推計では、1999年も、前年比5.0%減の2兆3,240億円と3年連続の減少となっている(図表10)。ただし、総売上高が3兆5,020億円に達した1991年と1999年を比較すると、軒数(1999年度末現在)の10.9%減少に対して、総売上高はこれを大きく上回る33.6%の減少となっており、軒数に比べて総売上高の減少幅が大きい。したがって、旅館全体の売上高の減少は、軒数の減少よりも旅館1軒当たり売上高の減少によってもたらされている面が大きい(図表11)。

一方、ホテルの総売上高も、客室数が大幅に増加しているにもかかわらず、ほぼ1兆円前後で推移しており、ホテル1軒当たりの売上高も大きく減少している。このように、旅

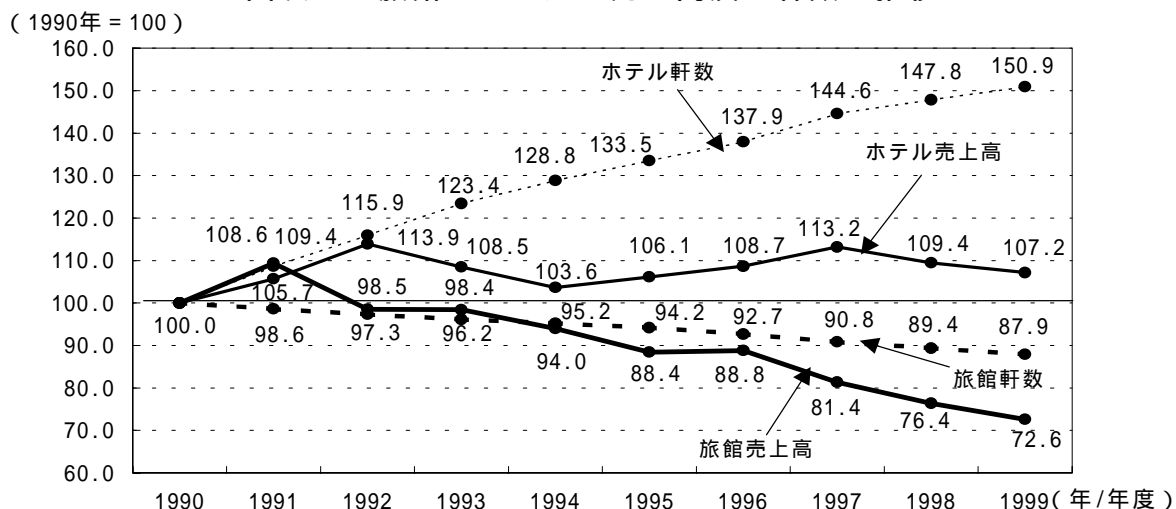
館・ホテルは1軒当たり売上高が減少しており、全体的にみて業況の悪化が続いている。

図表10 旅館・ホテルの売上高の推移



(資料) (財)自由時間デザイン協会「レジャー白書」

図表11 旅館・ホテルの売上高及び軒数の推移



(注) 集計時期の変更により、旅館・ホテルの軒数は、1996年までは年ベースで12月末現在、1997年度は年度ベースで1998年3月末現在。

(資料) (財)自由時間デザイン協会「レジャー白書」より作成

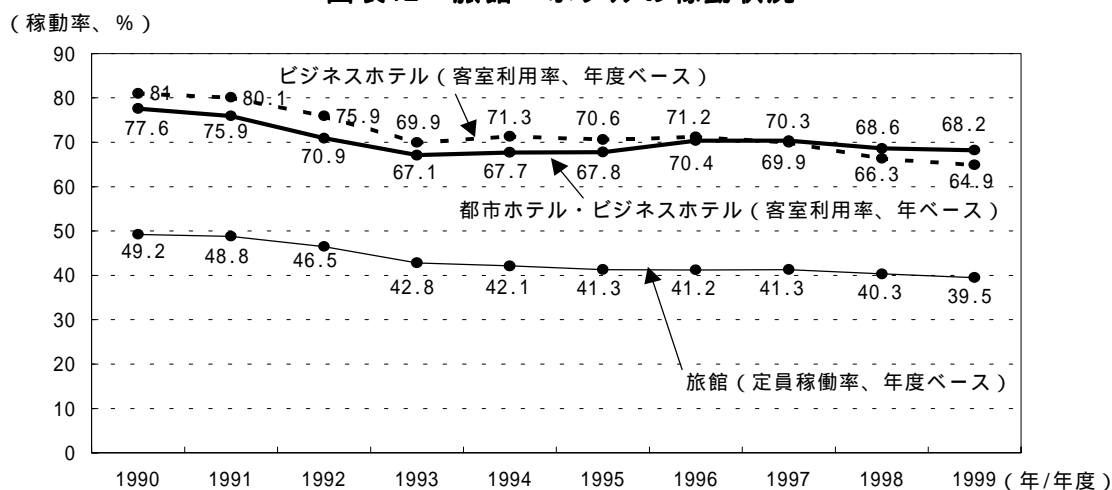
(3) 旅館の稼働状況

このように旅館の売上高が減少している原因としては、国内観光旅行需要が低迷し宿泊者数が落ち込んでいる中で、旅館の宿泊客も減少していることがまずあげられる。

(社)日本観光旅館連盟(以下、日観連)の調査によると、加盟旅館の稼働率(定員稼働率=宿泊者数/宿泊定員数)は、1990年度の49.2%から低下傾向にあり、1999年度には39.5%と40%を割り込み、ここ10年間でおよそ10ポイントの低下となっている(図表12)。

一方、ホテルの客室利用率を見ても、(社)日本ホテル協会加盟の都市ホテル・リゾートホテルが1990年の77.6%から1999年には68.2%、(社)全日本シティホテル連盟加盟のビジネスホテルが1990年の81.0%から1999年には64.9%と、いずれも低下している。国内観光旅行需要が低迷していることや、ホテルの客室増によるキャパシティの増加から、旅館・ホテルを問わず稼働率の低下傾向が続いている。

図表12 旅館・ホテルの稼働状況



(注) 旅館の年度は暦年3月から翌年2月まで(例: 1999年度 = 1999年3月 ~ 2000年2月)。
 (資料) (社)日本観光旅館連盟「営業概況調査」、(社)日本ホテル協会「全国主要ホテル経営実態調」及び(社)全日本シティホテル連盟「客室利用率調査」

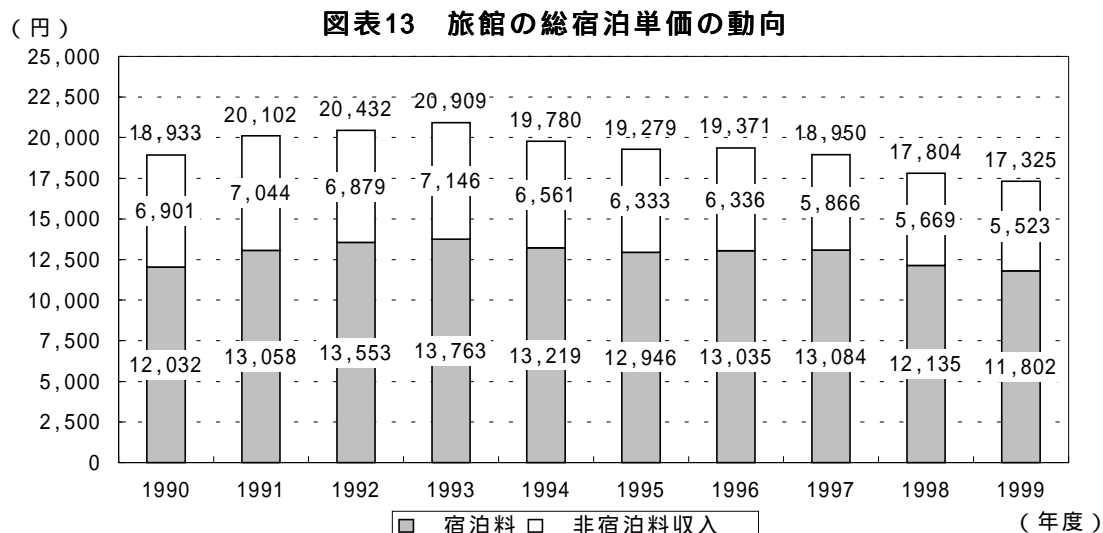
ただし、旅館の稼働率の低下は、個人旅行が主流となり、宿泊客も夫婦・家族や友人・知人の小グループといった個人客が中心となったことにも起因している。旅館は、かつて社員旅行や修学旅行などの団体客が中心であったことから、1室当たりの客室定員は多く、また大広間や大宴会場を持つなど、大人数での利用を想定した施設を備えているところが多い。しかも、バブル経済期に一人当たりの面積を拡大した旅館も少なくない。しかし、夫婦・家族あるいは小グループによる個人旅行が主体となるに従って各宿泊客グループの構成人数が減少しているため、客室の宿泊定員に対して実際の宿泊者数は少なくなり、利用効率が悪化した結果、稼働率が低下しているという面もある。

(4) 宿泊単価の動向

また、宿泊需要の低迷による稼働率の低下とともに、宿泊客単価が下落していることも、旅館の売上高減少の大きな要因である。宿泊客の減少により顧客の獲得競争が激しく、消費者が旅行に対する支出の抑制を図り低価格志向を強める中で、宿泊料金の低価格化が進んでおり、加えて宿泊料以外の収入も落ち込んでいる(図表13)。

日観連によると、加盟旅館の総宿泊単価(宿泊客一人当たりの総消費額)は、1993年度には20,909円であったが、それ以降は低下傾向が続いており、1999年度には17,325円と1993年度に比べて17.1%減の大幅な下落となっている。これを内容別に見ても、宿泊料が

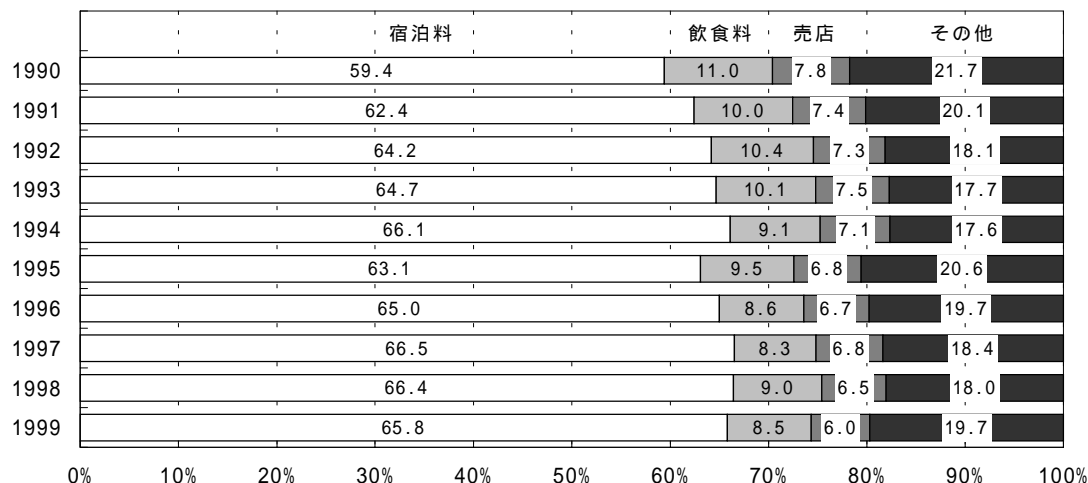
1993年度の13,763円から1999年度には11,802円と14.2%減、飲食料や売店収入といった非宿泊料収入も1993年度の7,146円から1999年度には5,523円の22.7%減と、いずれも大きく減少している。



(注) 年度は暦年3月から翌年2月まで(例:1999年度=1999年3月~2000年2月)。
 (資料) (社)日本観光旅館連盟「営業概況調査」

なかでも、飲食や宴会、売店といった宿泊料以外の収入の減少は、これらの収入が売上高全体に占める割合が比較的高かったことから、売上高の減少の大きな要因となっている。(社)国際観光旅館連盟(以下、国観連)加盟の中規模旅館(客室数31~99室、以下同じ)を例に見てみると、売上高における非宿泊料収入の割合は、1990年度には40.6%を占めたが、飲食料及び売店売上の割合は年々低下傾向にあり、1999年度には34.2%にまで低下している。団体旅行が減少し宴会需要が低迷していることもあって酒代や、土産代といった、宿泊料以外からの収入が期待できなくなってきており、旅館にとっては、宿泊料の低下が続く中で、二重のダメージとなっている。

図表14 中規模旅館の収入構成



(注) 中規模旅館 31~99室。以下同じ。
 (資料) (社)国際観光旅館連盟「国際観光旅館営業状況等統計調査」

(5) 宿泊客獲得競争の激化

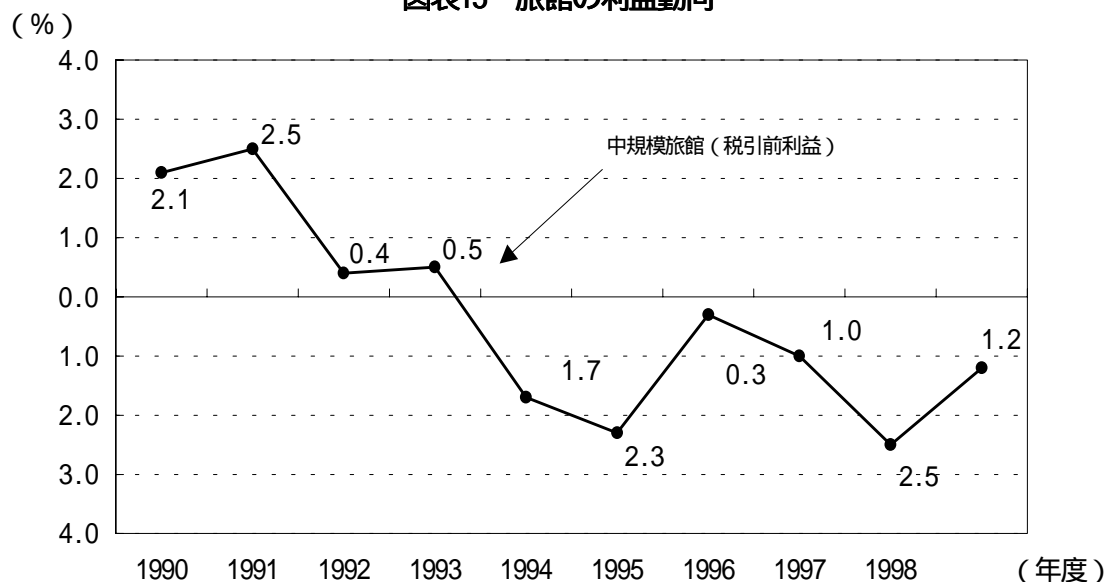
宿泊需要が低迷しているにもかかわらず、ホテルの客室数の増加が続いており、宿泊客獲得のための競争が一層激化していることも、旅館の経営に大きな影響を与えている。立地やサービス内容の違い等から一概には言えない面もあるが、旅館・ホテルを合わせた収容能力は供給過剰気味であり、既に過当競争に陥っていると思われ、宿泊客が分散し稼働率の低下を引き起こしている。同時に、稼働率を維持するため宿泊料金の引き下げを図る動きも見られ、これがさらに他の旅館・ホテルの宿泊料金の低下にも波及している。こうした、宿泊客獲得競争の激化による宿泊料引き下げの動きが、採算の悪化につながり、旅館の経営を圧迫している。

(6) 旅館の収支・財政状況

このように、宿泊客の減少や宿泊単価の下落、競争の激化などにより売上高が減少する中で、旅館の収支は悪化しており、それに伴い財政面も厳しい状況に陥っている。

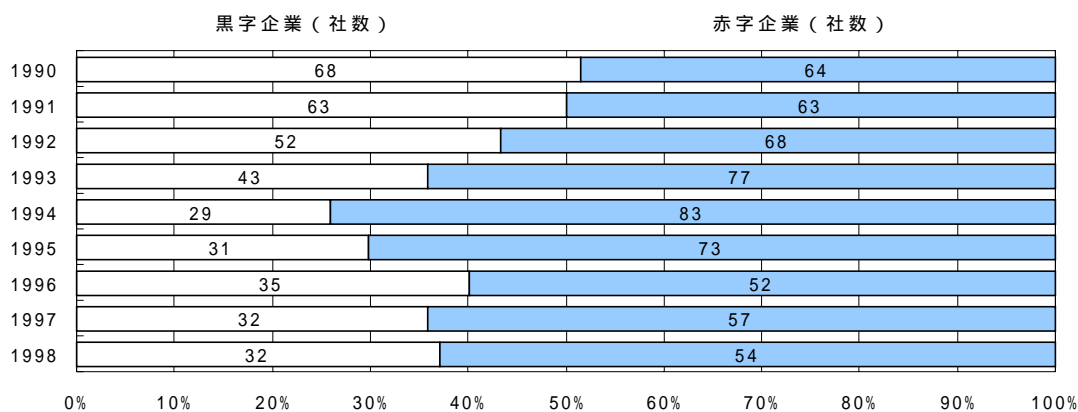
旅館の収支状況を見ると、売上高の減少により、すでに多くの旅館が赤字の状態での営業を余儀なくされている。国観連の調査によると、加盟中規模旅館の総売上高に占める税引前利益率の平均は1994年度以降マイナスが続いており、1999年度も前年度より改善はしているものの1.2%となっている(図表15)。中小企業庁の調査においても、中小企業に該当する旅館のうち1992年以降は過半数が欠損企業となっており、1998年にはその割合は62.8%にのぼっている(図表16)。

図表15 旅館の利益動向



(資料) (社)国際観光旅館連盟「国際観光旅館営業状況等統計調査」

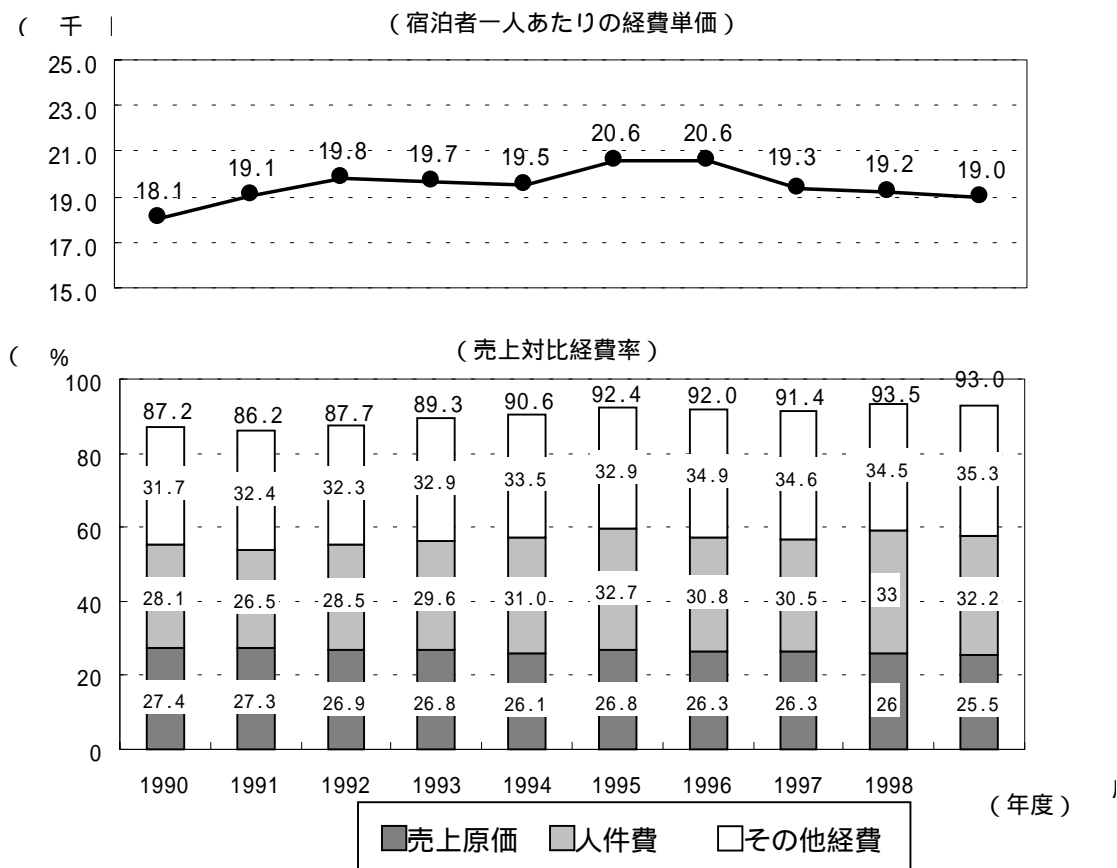
図表16 中小旅館における欠損企業の割合



(資料) 中小企業庁「中小企業の原価指標」

しかも、売上高の減少は、経費節減の努力を上回る勢いで進行しているため、採算は悪化が続いており、旅館の経営は大きな打撃を受けている。中規模旅館の宿泊一人当たりの経費は、金額は1995年度の20,610円から1999年度には18,990円まで7.9%削減されているにもかかわらず、売上に対する割合としては1995年度の92.4%から1998年度には93.0%と逆に上昇している(図表17)。

図表17 中規模旅館の経費金額と経費率の推移



また、売上高の減少と採算の悪化により、借入金の返済原資が減少し借入金の償還が長期化しており、旅館は財政面でも厳しい状況に置かれている。国観連加盟の中規模旅館の資金回収年数は(借入金÷償却前利益)は、1990年度の12.2年から1995年度の時点で40.1年と3倍以上になっている。その後、売上高及び採算はむしろ悪化していることから、資金回収期間はさらに長期化している可能性がある(図表18)。

図表18 借入金の返済のための必要年数

	資金回収年数		
	大旅館	中旅館	小旅館
1975	9.7	9.5	6.4
1980	9.3	15.8	8.1
1985	9.5	14.7	12.4
1990	9.6	12.2	12.2
1995	29.4	40.1	32.3

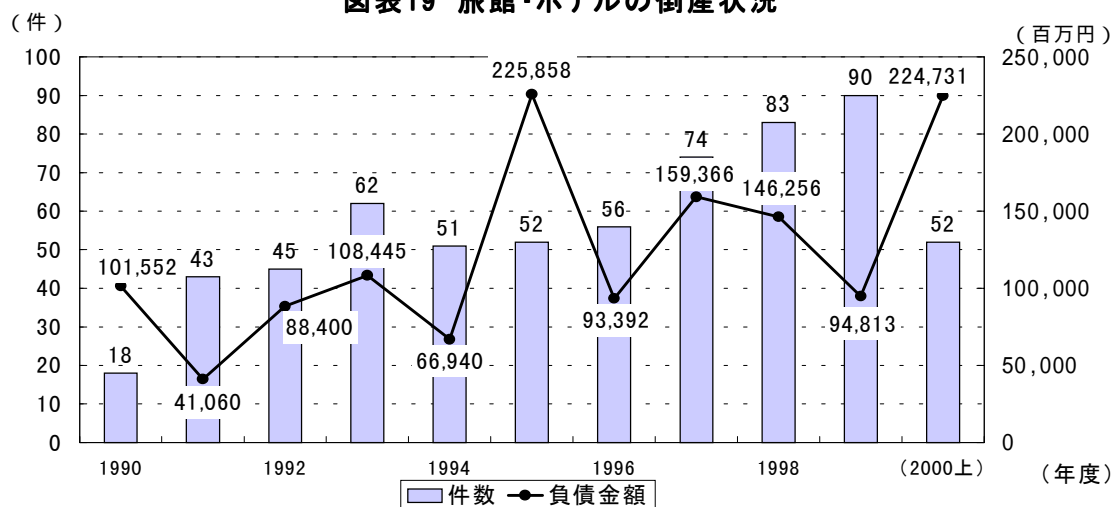
(注) 資金回収年数 = 借入金 ÷ 償却前利益
 (資料) (社)国際観光旅館連盟「国際観光旅館営業状況等統計調査」

さらに、収支・財政状況の悪化は、維持・補修・更新といった設備投資を困難とすることから、施設の老朽化・陳腐化による集客力の低下につながっており、これがさらなる宿泊客数の減少や宿泊単価の下落をもたらすなどの悪循環ともなっている。

(7) 旅館の倒産増加

このように収支・財政状況が悪化する中で、旅館の倒産が増加している。(株)帝国データバンクによると、旅館・ホテルの倒産件数は1995年度以降前年比増加が続いており、1999年度も90件と5年度連続で前年度を上回りバブル経済の崩壊後最悪となっており、2000年度も1999年度をさらに上回るペースで推移している(図表19)。

図表19 旅館・ホテルの倒産状況



(注) 2000年度は上半期実績。
 (資料) 帝国データバンク「旅館・ホテル業界の倒産実態調査」他

1999年度について帝国データバンクの分析を見ると、要因としては「販売不振」が43件とおよ半数を占めており、やはり、宿泊需要の低迷による売上高の減少によるところが大きい(図表20)。要因としては次いで「放漫経営」が15件、「設備投資の失敗」が6件となっており、規模としては「負債金額10億円以上」の大型倒産が20件にのぼっている。宿泊需要の低迷により、バブル期に行なった多額の設備投資が事業計画の見込み違いや過大投資となり、倒産に至っているケースも多いと思われる。さらに、業暦30年以上の「老舗倒産」も31件と多く、宿泊客獲得競争が激化する中で、老舗の「のれん」だけで宿泊客を確保できる状況ではなくなっている。

図表20 旅館・ホテルの倒産の内訳

1999年度	旅館・ホテル		全倒産	
	件数	(構成比)	件数	(構成比)
販売不振	43	(47.8%)	10,485	(62.1%)
放漫経営	15	(16.7%)	2,040	(12.1%)
設備投資の失敗	6	(6.7%)	289	(1.7%)
業界不振	5	(5.6%)	836	(5.0%)
その他	21	(23.3%)	3,237	(19.2%)
業暦30年以上の老舗	31	(34.4%)	3,336	(19.8%)
負債金額10億円以上	20	(22.2%)	1,068	(6.3%)
資本金5,000万円以上	10	(11.1%)	622	(3.7%)
倒産計	90	(100.0%)	16,887	(100.0%)

(資料) 帝国データバンク「旅館・ホテル業界の倒産実態調査」

一部の地域では、閉鎖建物の増加が地域のイメージ悪化につながり、入り込み客数の減少など地域内の他の旅館にも大きな影響を及ぼしている。旅館・ホテルの倒産は、その企業だけの話にとどまらず、地域や近隣の旅館・ホテルにとっても大きな問題となっている。

(8) 宿泊ニーズの多様化、高度化

国内観光旅行が団体から個人に中心が移っていることを受けて、旅館の宿泊客も、夫婦や家族、友人・知人による小グループといった小人数の個人客が主流となっており、なかでも、比較的高い年齢層、特に女性の小グループが大きな顧客層となっている。また、旅行に対するニーズの変化を受けて、宿泊においても、ニーズが多様化、高度化している。

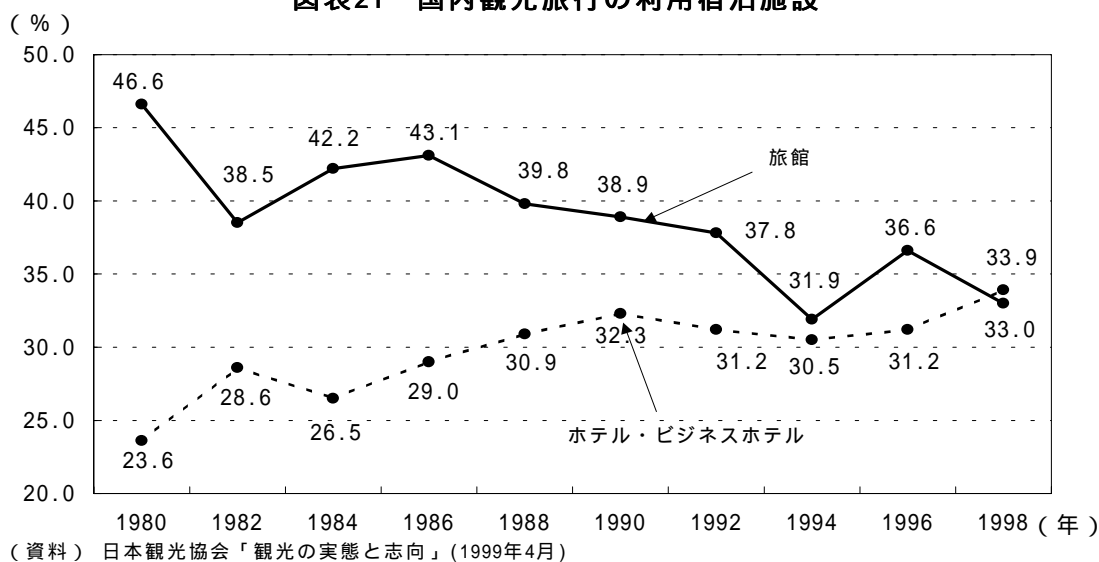
しかし、旅館の中には、かつては団体客を中心としてきたことから、施設や体制、サービスなど様々な面で影響が出ており、転換を迫られているところも少なくない。例えば、団体客が減り宴会需要が減少する一方で、個人客による宿泊室での食事が増えたことから、配膳作業が複雑かつ頻繁となり作業能率が低下しており、旅館の中には、これに対処するために、食事処を設けて宿泊スペースと食事の分離を図るところも見られる。また、サービスにおいても、食事に対する要望など、団体客と比べて個人客の要望は様々であり、よりきめの細かいサービスが求められ、社員の再教育などが必要となっている。

(9) 宿泊嗜好の変化

そして、個人客が中心となり、消費者が宿泊に関して自分で選択することが多くなったことに伴い、その宿泊嗜好に変化が見られる。

まず、ニーズが多様化するなかで、より自由度の高い宿泊を求める消費者が増加しており、一泊二食付きで接客係が付くというシステムがやや固定化している旅館よりも、宿泊客自らの裁量の余地が大きいホテルの利用が増加している。(社)日本観光協会の調べによると、観光旅行の利用宿泊施設は、旅館が低下傾向にある一方でホテルが上昇傾向にあり、80年時点の旅館の利用割合は約50%あったが、98年には33.0%まで低下する一方、ホテルは33.9%に上昇し、ついに両者の利用率が逆転している(図表21)。

図表21 国内観光旅行の利用宿泊施設



さらには、低価格志向が強い中で、情報が豊富となったこともあり、消費者の宿泊に対する見方が厳しくなり、価格に対する内容のバリュー感が重要になってきている。単に宿泊が必要な場合は低価格施設を選ぶ一方で、宿泊そのものが目的の場合には高級な施設を選ぶといった宿泊施設の使い分けも進み、この結果、宿泊ニーズの二極分化が起きている。低価格志向が強まる中、旅館においても、かつて中心価格帯であった15,000円から20,000円のクラスの宿泊料金が12,000円程度まで下落している一方で、20,000円を超えるような高級旅館の中でも、多くの宿泊客を集めて好業績を維持しているところが見られる。これらの高級旅館は、宿泊客に満足度の高い施設やサービスを提供し、しかも価格に対する内容のバリュー感が高く、宿泊客にとってはその旅館に宿泊することが目的となっており、こうしたことが高単価での集客の成功につながっている。

(10) まとめ

国内観光旅行需要が低迷する中、旅館についても、宿泊客数が減少しており、また宿泊単価の下落が続いている。さらには、宿泊客の獲得競争も激しいことから、全体的に業況は低迷しており、このため倒産も増えている。

また、宿泊においても個人客が中心となる中で、ニーズの多様化、嗜好の変化などが見られ、旅館は対応を迫られるようになっている。こうした中で、旅館は、消費者から厳しく選別されるようになってきていると言えよう。

．旅館の対応

これまで見てきたように、旅館は、国内観光旅行需要が低迷し、宿泊に対するニーズが変化している中で、宿泊客数の落ち込みや宿泊単価の下落が続き、全体的に非常に厳しい状況に置かれている。しかしその中であって、何らかの対応策により十分な宿泊客数や宿泊単価を確保し、業績を維持している旅館も見られる。

ここでは、旅館に対するヒアリング調査に基づき、中小旅館における対応策を紹介する。なおヒアリング調査に当たっては、まず、順調な業績の背景が稼働率あるいは宿泊単価のいずれにあるのかを踏まえた上で、その高稼働率や高宿泊単価を維持するために、各旅館がどのような方策を採っているのかを検討している。

1. 旅館の対応事例

(1) A旅館：個人客向け高級旅館として、高い宿泊単価を維持

ドラマ「夢千代日記」の舞台として知られる兵庫県湯村温泉に所在し、後発ながら当地区ではトップクラスにランクされる和風温泉旅館。客室数 70 室、収容人員 430 名。

高級旅館としての地位を保ち、高宿泊単価を維持

充実した設備や質の高いサービスを提供し、湯村温泉の中では個人客向けの最高級旅館としての地位を確立し、高い宿泊単価を維持していることが、当社の収益基盤となっている。

設備を一新するに際して、他社との競争を避け、それまでの湯村温泉に無かった新たな宿泊客層として、高宿泊単価の個人客の開拓に成功した。中でも、特に中高年女性の小グループにターゲットを絞っている。

当社では、高宿泊単価を実現する高級感の維持に努めており、具体的には以下のような取組みを行っている。

「茶道・華道・香道」の三道がもてなしの基本（コンセプト付け）

旅館を日本文化に基づく余裕と遊びの場所と位置づけ、その中で生活提案を行ない宿泊客に驚きと感動を与えることで、宿泊客が再び訪れたいような旅館とすることを目標としている。この考えに基づき、「茶道・華道・香道」の三道をもてなしの基本として旅館全体を性格付けており、高級感も演出している。特に香道は、まだ香やポプリなどが一般的でない時代に、世間に先駆けて自社ブランドの香を開発し取り入れ、香に関する FM 番組も制作するなど、当社にとって大きな特色づくりと情報発信になっている。

露天風呂へのこだわり

さらに、湯村温泉に所在する温泉旅館としての独自性を出すために、湯量が豊富で湯温も高いという湯村温泉の特色を活かし、露天風呂にこだわっている。まだ温泉旅館においてもそれほど露天風呂が一般的でなかった早い時期から、露天風呂の整備に力を入れている。

和風高級旅館としての雰囲気作り、女性に配慮した施設

コンセプトにあわせ、館内を日本古代色で統一したり、三道を活用することにより、和風高級旅館としての雰囲気を作り出している。

また、女性の小グループに顧客ターゲットを絞る中で、女性は化粧などに時間がかかる

ことを考慮して、客室内にトイレと洗面台を2つ設置しさらに鏡台も置いたり、女性は客室内に入られることを嫌うであろうと考えて、食事処を設けるなど、顧客ターゲットに合わせて配慮した施設の整備を行なっている。

従業員のモラルアップに努める

高級旅館としては、高い水準のサービス内容も求められることから、従業員のモラルアップに努めている。経営情報を全て社員に公開し、それに基づいた目標を明示することにより、社員への動機付けとしている。また、社長であっても公私混同を行わず、公平性を高めており、旅館の業績向上が自分の生活向上に結びつくことを従業員が明確に認識出来るようにしている。

さらに、宿泊客から接客係に渡されるチップも、旅館としての総合力でお客様から頂いたものと考え、他の部門の従業員にも分配している。チップの分配は給与と一緒に渡されるので、結果として従業員の手取り給与を増やすことにもなっており、従業員の確保にも役立っている。

(2) B旅館：老舗として多くの固定客をつかみ、稼働率を維持

首都圏近郊のリゾート地箱根仙石原に所在し、当地区ではトップクラスの老舗の温泉旅館。客室数 41 室、収容人員 240 名。

固定客をつかみ、稼働率を維持

箱根の老舗和風旅館として、首都圏の家族客を中心に、宿泊客の半数にのぼる固定客をつかみ、稼働率を維持している。

旅行エージェントも使うが、基本的には団体客を受け入れない営業方針で、顧客対象層を個人客としている。中でも家族客をターゲットとして子供連れや夫婦を最優先することにより、老舗としての長い歴史の中で多くの固定客を作り出すことに成功している。

当社は、家族客の固定客の獲得を図るため以下のような取組みを行っている。

特に妻と子供を大切にした接客姿勢

家族客を顧客ターゲットとするなかで、特に、妻と子供を大切にした接客姿勢をとることで、多くの固定客を獲得し、常に安定した業績を維持している。

また、家族客優先ということで、平日・休日、オンシーズン・オフシーズンに関わらず、単一の宿泊料金の設定を行い、料金がわかりやすいように配慮している。

個人客向けサービスの充実

もともと個人客を対象としてきた老舗としての長い歴史があることから、特別な教育を行わなくとも、従業員の間に個人客相手に求められるきめの細かいサービスが自然と定着しており、得意客の獲得につながっている。その中でも、当社では、特に客室内での対応を重視したサービスを行ない、顧客の要望には素早く応じることなどを心がけている。また、得意先から得られる顧客ニーズの反映にも気を配っており、例えば、顧客の年齢層が比較的高いことから、量より質を重視した料理を提供するなどの配慮を行っている。

リピート需要の喚起

さらに営業策として、年に3回、敷地内の風景を絵葉書にして得意客に送付することで、リピート需要を喚起することに成功している。

陶芸教室の開設、広大な日本庭園

広大な敷地を活かした日本庭園と眺望の良さも当社の売り物であり、また、宿泊客を対象とした陶芸教室を30年来開設しており、この日本庭園や陶芸教室を目当てにした宿泊客も多く、固定客の確保につながっている。

(3) C 旅館：個人客中心への転換に成功し、稼働率と宿泊単価を維持

石川県能登地域最大の温泉地和倉温泉に所在し、後発ながら当地区では別格の一軒に次ぐ2番手グループに位置する和風温泉旅館。収容人員 620 名。

個人客向けへの転換が成功し、高稼働率、宿泊単価維持

いち早く個人客中心への転換を図ったことで、多くの宿泊客を確保し、高い稼働率を維持するとともに、宿泊単価の維持にも成功している。

当社は、もともと団体客向け旅館であったが、常に経営の見直しを行っている中で、団体客が減少し宿泊客が個人客主流となることを見越して、いち早く顧客ターゲットの転換を図り、個人客、中でも地元客を顧客の中心とすることに成功したもので、現在では、地元個人客の割合が高くなっている。

当社では、個人客中心への転換を進めるために、以下のような設備投資を行っている。

個人客向けの施設整備

ここ数年間に、コンベンションホールを建設し、結婚式などと宿泊と組み合わせた個人需要の取り込みを図るとともに、食事処としても使用できるレストランや料亭の建設や、ロビー、大浴場の改修などを行ない、個人客に対応していくための大規模な設備の改築を行なった。これらの施設が付加価値となって他社との差別化を図ることができ、個人客への転換がスムーズに進めることができ、宿泊客の確保につながった。

また、質の高い設備投資を行なうことができた結果、価格に対して施設にバリュー感が出たことで、当地区の旅館において全体的に宿泊単価が下落しているにもかかわらず、宿泊単価を維持している。

泊食分離型宿泊施設の建設

さらに、宿泊客が個人中心となり宿泊に対するニーズも多様化する中で、このような動きに対処するために、泊食分離型の新館を建設中。これは、一部ベッドの洋室なども取り入れて、宿泊と食事を料金設定上完全に分離し、食事の需要はレストランで対応するものである。この新館を建設することにより、個人客の対応に向けた接客などのシステム作りや、サービス面での従業員の意識改革も図っている。

また、今後は、旅館も宿泊の目的に応じて選ばれるようになって見えており、新館では、当旅館が宿泊の目的となるような仕掛けを作ること考えている。

(4) D旅館：顧客ニーズの把握により多くのリピーターを確保

石川県の加賀温泉郷の一つ粟津温泉に所在し、当地区ではトップクラスを形成する業暦の古い和風温泉旅館。客室数 85 名、収容人員 339 名。

顧客ニーズを反映させて、高稼働率と宿泊単価を維持

顧客ニーズを反映させた設備投資とサービスにより、宿泊客の半数以上を占めるリピーターなど、地元客を中心に多くの固定客を有し、高い稼働率を維持しており、また宿泊単価の維持にも成功している。

当社では、客室を売れる商品とするには、顧客ニーズを施設に反映させていかなければならないと考えている。

この考えから、宿泊客のニーズを把握することに力を入れており、以下のような取り組みを行っている。

販売の主導権を握ることで顧客ニーズを把握

もともと団体客はメインとせず、地元の個人や小グループを主な対象としている。なかでも、質の高いサービスには相応の宿泊料金を払ってくれる顧客層をターゲットとし、安値競争には巻き込まれないようにしている。また、旅館業は、施設というものづくりから、客室という商品の販売、接客というサービスまでを幅広く含む総合事業と見ており、まず、顧客のニーズをつかむことが必要と考えている。

このため、大手旅行エージェントとの取引を避けて企画物にも参加せず、団体客の受け入れなどによる価格のダンピングを避け、中小の旅行エージェントと幅広く付き合い営業方針を採っている。これらの中小の旅行エージェントと対等な関係を維持する中で、適正な利潤を確保するとともに、自らが主導権を握った販売を行ない顧客ニーズの把握を図っている。

自社主導による設備投資により、施設に顧客ニーズを反映

旅館の設備投資においては、一般的に専門のコンサルタントや設計士、建設会社を使うことが多く、また、旅行エージェントが関与することも多い。しかし、当社では、販売を通じて把握した顧客ニーズを反映させるために、あえて旅館建設の専門の業者を使わず、構想、設計から建設に至るまで当社が主導することで、顧客ニーズに基づいた自ら考えを施設に反映させている。

3年程度でこまめに改修を行ない、施設のリフレッシュや作業能率の向上を図っている。最近では、顧客の要望が強かった女性用大浴場の改修を行ない、次は、食事に対するさまざまなニーズにも応じていくことができるように、調理場の拡大を考えている。設備投資

は、それまでに宿泊客から得た利益を施設の更新というサービスで宿泊客に提供するものと考えており、新装しても料金は変更していない。

働きやすい環境の整備によるサービスの向上

サービス面では、従業員教育だけでなく、働きやすい環境を提供し、従業員の間人関係を円滑にすることで、サービスの向上を図っている。例えば、配膳用に、通常はリフトを設けるところをエレベーターとし、配膳作業の導線整理を行なうことで、接客係の混乱を防いでいる。

(5) E 旅館：山奥の秘湯という独自性により、宿泊客を確保

上信越国立公園特別保護地域内で近隣の民家まで 1 キロと人里離れた山奥に位置する、群馬県法師温泉所在の明治創業の純和風温泉旅館。客室数 37 室、主要人員 130 名。

独自性により、高稼働率を維持

人里離れた山奥の秘湯の歴史ある温泉宿という独自性により、多くの宿泊客を集め、高い稼働率を維持している。

人里離れた山奥の秘湯の歴史ある温泉宿というイメージこそが、当社を他の旅館から差別化している高い独自性であり、多くの宿泊客を集めているセールスポイントである。

このため、当社は、この秘湯のイメージを守ることを特に重視しており、以下のような取組みを行っている。

顧客ターゲットを静養・保養客や秘湯愛好家に絞り込み

山奥の秘湯ということで、山奥の秘湯の温泉宿が好きな人をターゲットとするとの姿勢も採っており、多くの顧客を対象とした無理な集客は、結果的に当社の独自性である秘湯のイメージを損なってしまうので極力避けている。顧客ターゲットを静養・保養客や秘湯愛好家に絞り込んでおり、販売面でも旅行エージェント比率は低い。

建物の統一感、周辺環境の維持によりイメージを守る

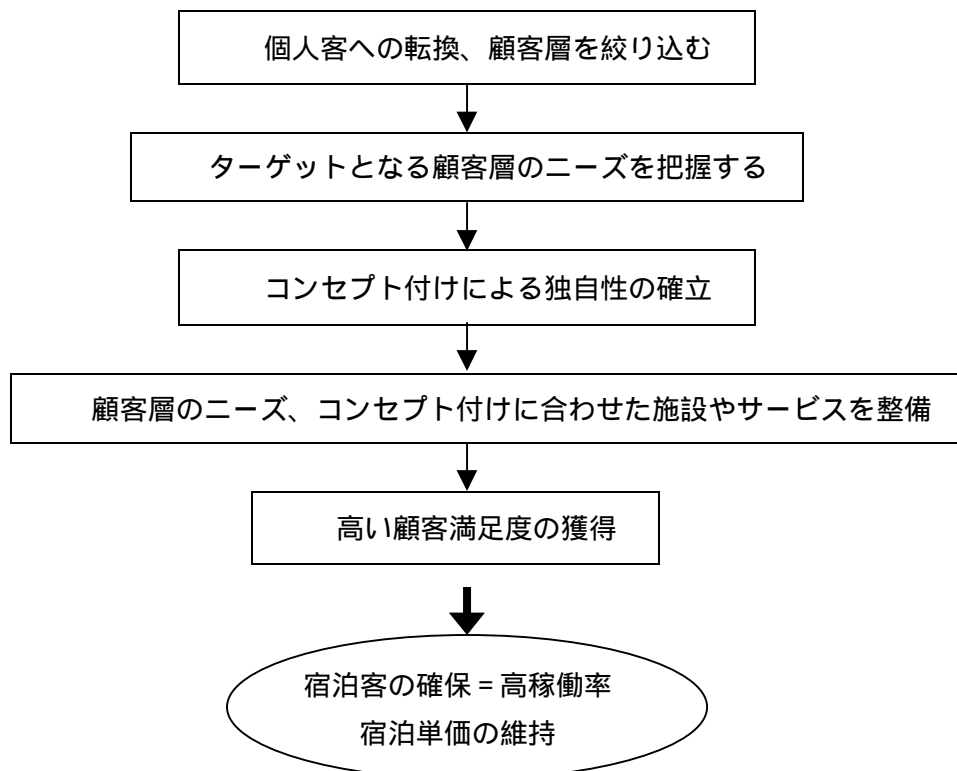
また、明治から平成にまでわたる建物は、全て和風の純木造桧皮葺として建物に統一感を持たせている。秘湯のイメージを守ることを重視し、あえて、維持・補修に手間がかかり、費用的にも高価とはなるが、木造での建築を採用している。

さらに、建物だけではなく、旅館周辺に所有する山林を自然のままで残すことで、当旅館の山深いイメージを守っている。

2、対応事例のまとめ

ヒアリング事例に基づき、これらの旅館の対応策をまとめると、下記の図のように示される（図表 22）。

図表 22 旅館の対応策



これを具体的に見ると、以下の通りである。

個人客への転換と顧客層の絞り込み

団体旅行需要が低迷する中で、いずれの旅館においても個人客を対象としており、さらにその中でも、女性、家族客、地元客など顧客層のターゲットを絞り込んでいる。

今後、団体旅行需要が回復する見込みは弱く、引き続き個人旅行が主流となる中で、個人客へのシフトが急がれている。しかし、個人客が主流となるに依り宿泊客のニーズは多様化しており、全ての宿泊客を顧客とすることは不可能となっている。このため、ある程度顧客層を絞り込み、そのニーズに合わせた展開が必要となっている。

事例を見ると、A 旅館では中高年女性の小グループ、B 旅館では家族客、C 旅館・D 旅館では地元客、E 旅館では秘湯愛好者など、個人客を対象とする中で顧客層をさらに絞り込んでいる。

顧客ニーズの把握

そして、顧客層を絞り込んだ上で、それに合わせた施設・サービスを展開するために、顧客ニーズの把握に努めている。

旅館においてはエージェン特経由の販売が多いが、中には、顧客ニーズの把握のために、宿泊客への直接販売を行ったり、あるいは販売における主導権を握ることにより、顧客から直接ニーズを汲み上げる工夫を行なっているところも見られる。宿泊に対するニーズの変化が早く細分化も進む中で、旅館にとっては、より直接的に宿泊に対するニーズを掴むことが必要となっていると言える。

事例の中でも、B 旅館、E 旅館などはエージェン特だけに頼らない販売方針を採っており、C 旅館では顧客のニーズをつかむために、販売の主導権を握ることに努めている。

コンセプト付けによる独自性の確立

また、顧客層を絞り込む上で、いくつかの旅館では、コンセプト付けによりその旅館の独自性を打ち出すことにより、宿泊客の獲得を図っている。

これは、顧客ニーズに合わせた旅館を整備するというよりも、むしろ独自性の高い旅館の特色に合わせた顧客層を開拓しているものであり、宿泊客獲得競争が激しい中で、他社との差別化を図ることで、その旅館に泊ることを目的とするような宿泊客の獲得に成功しているのである。

A 旅館においては「茶道・華道・香道」の三道を基本とし、E 旅館では山奥の秘湯のイメージを守ることで、それぞれコンセプト付けによる独自性を確立している。

顧客層のニーズ、コンセプト付けに合わせた体制の整備

その上で、これらの旅館は、顧客対象層のニーズあるいはコンセプトに合わせた施設、サービスの充実を図っている。すなわち、どのような宿泊客を、どのような価格で、どのように接客するのかということを確認にした上で、それに向けた体制の整備を行なっているのである。

多くの旅館で行なっている食事処の設置やA 旅館における女性向け設備の整備、C 旅館における施設の大規模な改修、D 旅館における設備投資方針、E 旅館における木造建築への統一などの例が見られる。

なかでも、いくつかの旅館では、従業員が働きやすい環境や、従業員の意識が高まるような仕組みを整備することにより、従業員の接客態度の改善を図り、宿泊客にサービスの充実に結び付けている。

この事例としては、A 旅館における従業員のモラルアップ策や、D 旅館における労働環境の整備などがあげられる。

高い顧客満足度の獲得

さらに、これらの旅館は、全体的に宿泊単価が下落する中で、宿泊客が価格設定に対して相対的に充実していると感じる施設・サービス内容を提供することで、価格に対する顧客満足度が高く、宿泊単価の維持に成功している。

消費者が消費支出全般を抑制している中で、価格に対する満足度が顧客を獲得するための重要な要素となっており、また、最近の消費者は、自分の納得するものに対しては、支出を惜しまない傾向が強い。旅館においても、宿泊客に価格以上の満足度を与えるような施設やサービスを提供することで、価格を維持することが十分に可能である。

そしてこの結果、宿泊客の確保による稼働率の維持や、宿泊単価の維持に成功しているのである。

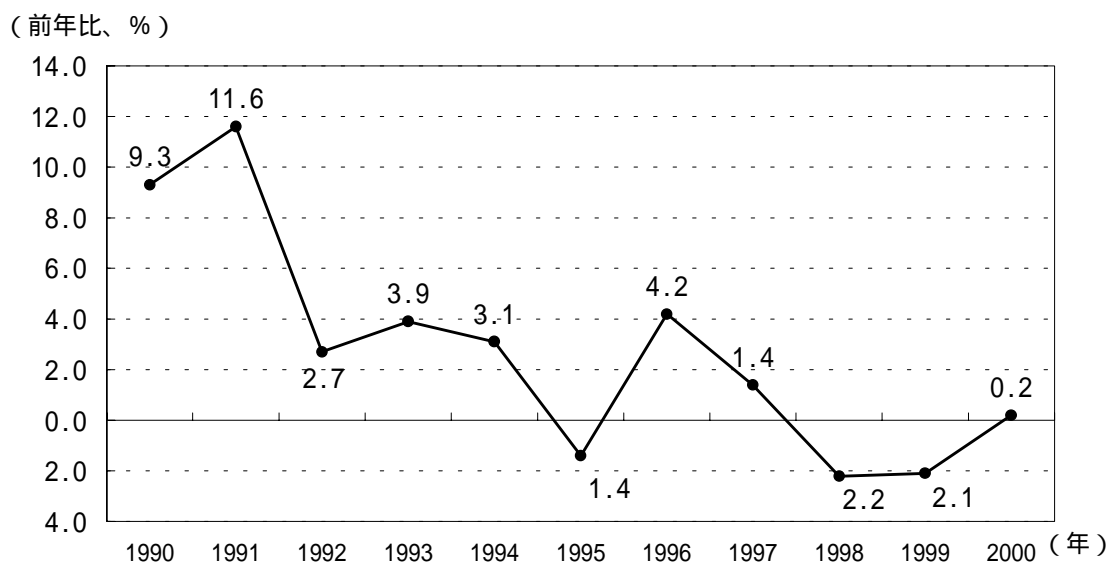
．今後の見通し

1．国内観光旅行の見通し

(1) 国内観光旅行需要の見通し

2000年の国内観光旅行需要は、根強い消費者の需要をベースに、景気が緩やかに改善に向かったことや、改正祝日法（ハッピーマンデー）の導入による3連休の増加で新たな旅行機会が作り出されたことなどから、2000年の主要旅行業者50社の国内旅行取扱高は、前年比0.2%増とわずかながら増加に転じており、旅行需要には回復の兆しが見られる（図表22）。また、引き続き2001年についても、雇用・所得環境は依然として不透明感が強いものの、曜日配列の関係から学校が休日の第2・第4土曜日と絡んだ3連休が増加し、東京と大阪で有力な大型テーマパークが開業すること等から、旅行需要は回復に向かうものと思われる。

図表22 主要旅行業者50社の国内観光旅行取扱高



(資料) 国土交通省「主要旅行業者50社の旅行取扱状況」

しかしながら、一方、単価面では、旅行に対する支出は消費者の慎重な消費姿勢を反映して抑制気味の傾向が続くため、低価格商品への志向が一層強まると見られる。2000年の国内旅行ブランド商品の取り扱いは、人数・総額ともに前年比で増加しているものの、一人当たりの取扱額は1999年の25,316円から2000年には24,084円とさらに低下している（P4、図表6参照）。国内観光旅行需要は、回復しつつも「安・近・短」の傾向が続くものと見込まれる。

(2) 今後の旅行ニーズの動向

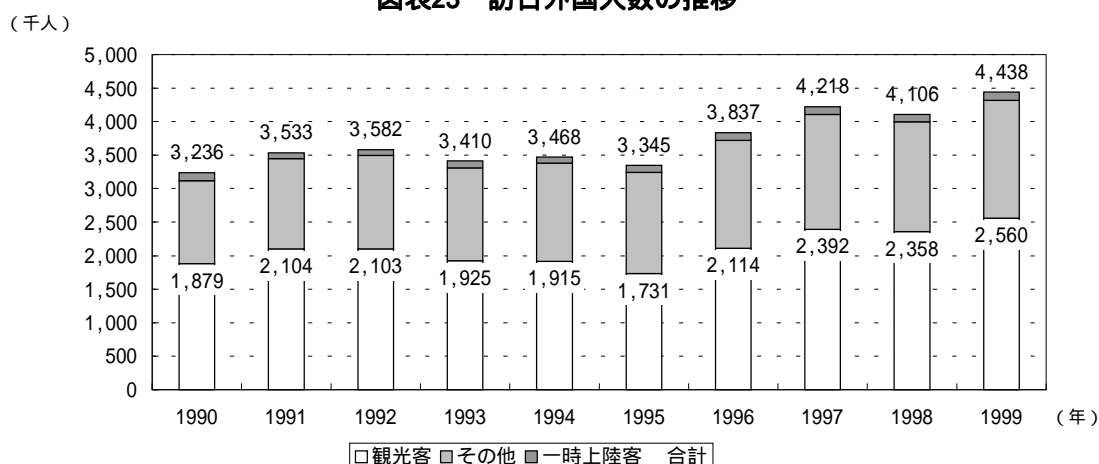
国内観光旅行は、企業の経費削減が続く団体旅行の回復を見込むことが難しい中、引き続き夫婦や家族、友人・知人による小グループによる個人旅行が中心となるが、これらに加えて、今後は女性の一人旅も増えてくるものと思われる。最近では、比較的地位が高く収入にも余裕があるような20代後半から30代前半の女性が、週末にホテルを一人で利用するようなケースが見られるようになってきている。また、年齢層としても、引き続き時間的にも金銭的にも余裕の多い中高年、中でも50代後半から60代以上の女性を中心とした夫婦や小グループの割合が大きくなる。とりわけ、女性は、家族、夫婦において旅行の決定権を握っていることも多いことから、そのニーズの動向は特に大きな影響を与えるようになってくると思われる。

一方、内容に関しても、今後はますます多様化が進むものと思われる。これまでの国内観光旅行において一般的である自然や神社・仏閣、温泉の訪問といったものに加えて、最近では都市型観光も人気であり、さらには、スポーツや伝統産業への参加といった体験型レクリエーション、環境保護意識や自然志向の高まりから「エコ・ツーリズム」や「グリーン・ツーリズム」などに対する関心も高まっている。

(3) 外国人観光旅行客の増加

また、外国人の訪日が増加しており、海外からの旅行者も大きな旅行主体となりつつある。訪日外国人数は、1990年代後半に入り急速に増加しており、1999年には443万8,000人に達し、このうち観光客も256万人にのぼっている(図表23)。なかでもアジアからの訪日が6割以上を占め(図表24)特に、日本との関係の緊密化や経済発展による所得水準の向上を背景に、東アジア地域からの訪日人数が伸びており、台湾や香港では雪の北海道でのスキー・温泉ツアーが人気となっているなど、富裕層が日本へ観光旅行に訪れるケースも増えている。

図表23 訪日外国人数の推移



(資料)内閣府「観光白書」

図表24 国・地域別訪日外国人数の推移

	1997年			1998年			1999年		
	人数 (人)	構成比 (%)	前年比 (%)	人数 (人)	構成比 (%)	前年比 (%)	人数 (人)	構成比 (%)	前年比 (%)
韓国	1,010,571	24.0	101.6	724,445	17.6	71.7	942,674	21.2	130.1
台湾	820,234	19.4	113.9	843,088	20.5	102.8	931,411	21.0	110.5
香港	265,745	6.3	156.2	356,861	8.7	134.3	252,870	5.7	70.9
中国	260,627	6.2	107.9	267,180	6.5	102.5	294,937	6.6	110.4
アジア計	2,753,903	65.3	110.9	2,539,409	61.8	92.2	2,832,489	63.8	111.5
アメリカ	621,737	14.7	105.9	666,700	16.2	107.2	697,630	15.7	104.6
イギリス	165,446	3.9	117.2	181,533	4.4	129.0	182,894	4.1	100.7
合計	4,218,208	100.0	109.9	4,106,057	100.0	97.3	4,437,863	100.0	108.1

(注) 香港には、旧イギリス香港政庁扱いの「イギリス〔香港〕」と、現在の中国香港特別行政区「中国〔香港〕」両方を含む。

(資料) 内閣府「観光白書」

このため、東アジアからの観光客は比較的単価が高いとの見方もあり、旅館・ホテルによっては、外国人従業員の採用など対応強化に努め、国内からの宿泊客数が低迷する中で、積極的に東アジア地域からの集客を図るところも見られる。

2. 旅館の見通し

(1) 宿泊需要の見通し

2000年の宿泊施設の稼働状況を見ると、旅館の定員稼働率は、火山の噴火や集中豪雨などの天災が多かったこともあり、前年同期比マイナスとなっている月が多いが、10月及び11月は前年同月を上回っている。(図表25)。また、ビジネスホテルの客室利用率も、4月以降は前年同月を上回っており、シティホテル・リゾートホテルの客室利用率についても、5月を除いて前年同月以上となっていることから、宿泊需要全体としては回復の兆しが見られる。

図表25 宿泊施設の2000年の稼働状況

	旅館			ビジネスホテル			都市ホテル・リゾートホテル		
	(定員稼働率)			(客室利用率)			(客室利用率)		
	1999年	2000年	増減	1999年	2000年	増減	1999年	2000年	増減
1月	32.3	32.1	0.2	55.2	54.2	1.0	55.3	56.8	1.5
2月	36.9	36.7	0.2	67.7	66.3	1.4	67.9	69.4	1.5
3月	38.8	40.6	1.8	71.3	69.7	1.6	70.2	71.8	1.6
4月	34.3	34.2	0.1	64.0	64.6	0.6	65.6	67.5	1.9
5月	41.0	38.1	2.9	63.5	64.0	0.5	68.5	68.2	0.3
6月	39.6	35.9	3.7	65.2	65.2	0.0	66.6	66.8	0.2
7月	38.1	37.1	1.0	66.0	66.4	0.4			
8月	50.4	48.3	2.1	67.1	70.8	3.7			
9月	36.7	36.0	0.7	65.2	68.5	3.3			
10月	46.8	46.9	0.1	71.3	72.4	1.1			
11月	46.8	47.0	0.2	68.2	73.8	5.6			

(資料) (社)日本観光旅館連盟、(社)全日本シティホテル連盟及び(社)日本ホテル協会調べ

しかしながら、宿泊需要が回復に向かったとしても、ホテルの新規開業により客室数の増加が続くことなどから、宿泊能力の供給過剰が解消される見通しは薄く、宿泊客獲得競争は引き続き激しく、旅館も各企業単位では宿泊客数は伸び悩むことが予想される。さらには、競争激化に加えて、消費者の慎重な消費姿勢や低価格志向もあり、宿泊単価の低迷が続くことが見込まれ、2000年においても旅館の総宿泊単価は、4月は前年同月比0.4%増と僅かながら上回ったものの、それ以外は前年同期を下回っている(図表26)。このため、宿泊料収入の大幅な伸びは期待できず、旅館にとっては依然として厳しい経営が続くものと思われる。

図表26 総宿泊単価の動向

	旅館		
	(総宿泊単価、円)		
	1999年	2000年	増減率
1月	18,934	18,452	2.5
2月	16,896	16,581	1.9
3月	16,488	15,749	4.5
4月	16,410	16,468	0.4
5月	17,982	17,647	1.9
6月	18,443	18,106	1.8
7月	17,357	16,842	3.0
8月	16,841	16,463	2.2
9月	16,615	16,485	0.8
10月	17,880	17,305	3.2
11月	17,566	17,132	2.5

(資料) (社)日本観光旅館連盟調べ

(2) 今後の宿泊ニーズの動向

国内観光旅行において個人旅行が主流となる中で、宿泊においても、引き続き個人客が中心となると見込まれる。中でも比較的年齢の高い夫婦や女性の小グループの高い割合が続き、旅館には、バリアフリー化への取り組みや女性への配慮が重要になってくると思われる。また、一人での利用の希望が増えることも予想される。

さらに、旅行と同様に、宿泊に対するニーズもさらに多様化すると見られ、旅館には、より一層個人客のニーズに応じていくことが出来るような体制づくりが求められる。しかし、宿泊客の様々な要望に全て応じることは不可能である。旅館は、ある程度顧客ターゲットを絞り込み、個人客に訴えかける明確な特色を打ち出し、宿泊客にとって、その旅館に泊ることが目的となるような、あるいはその旅館を選択させるような、他社との差別化が必要となる。

ところで、宿泊に対するニーズが多様化する中で、宿泊先の旅館で必ずしも食事を取る必要がない「泊食分離」の動きが広がっている。JTBの調べによると、すでに全国で120軒以上の旅館が取り組んでおり、ここ3年で急速に増加しているとのことである。

(3) 旅館のIT化

また、旅館においてもITに対する取り組みが行なわれており、中でもインターネットを活用した消費者向け販売の動きが広がっている。既に、50以上のサイトが立ち上がっていると見られ、多くの旅館が大手代理店や業界団体のサイトに登録を行ない予約を受け付けており、独自のホームページにより情報提供を行ない、消費者に対する直接販売を行なっているケースも多くなっている。ただし、インターネットを経由した販売は、実際には未だ全体に占める割合としてはわずかなものであり、日観連のインターネット予約サイト「やど日本」においても、前年度に比べて伸びてはいるものの、平成11年度の実績は予約成立3,328件、金額1億1,000万円程度にとどまっている。

しかし、旅館は、インターネットにより、遠隔地にも直接情報を提供する手段を手に入れることができ、エージェンต์経由の販売が多く営業力の弱い旅館においても直接販売を行なうことができ、また、消費者とダイレクトにコンタクトしニーズを直接吸い上げることも可能である。さらには、ホームページを活用して、稼働状況に合わせて、価格を弾力的に提示しているところも見られ、航空券のように、インターネットでの販売が大きな割合を占めている例もあることから、旅館にとっても、今後インターネットは有力なツールとなる可能性がある。

3.まとめ

これまで見てきたように、旅館は、国内観光旅行需要が低迷するとともにその内容が変化している中で、宿泊客の減少、宿泊単価の下落、競争の激化などにより非常に厳しい状況にあり、団体客から個人客へのシフトや宿泊ニーズの多様化など、取り巻く環境も大きく変化している。

しかし、このような状況にあっても、対応策を見つけ出し、健闘している旅館もある。これらの旅館業者においては、個人客へ転換した上で顧客層を絞り込み、顧客ニーズの把握に努め、コンセプト付けによる独自性の確立を図り、それらに合わせた施設・サービスの整備を行なうことで、高い顧客満足度を得ており、宿泊客数と宿泊単価の維持に成功している。

旅館業においては、どのような宿泊客を、どのような価格で、どのように接客するのかということを、今一度明確にした上で、それに向けて体制を整備することが求められていると言えよう。

以上